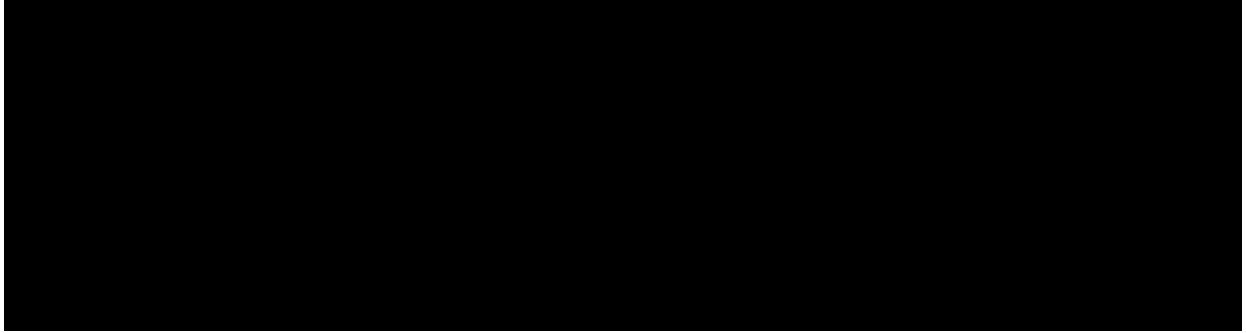


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: /..... 2022

رقم التسجيل: 1717350850668



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في:

شعبة: علم النفس تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ (الدكتور)

العمرى واضح

إعداد الطلبة

- لعرابي قمر عيشوش

فهرس المحتويات:

I	اهداء
II	المقدمة

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي

9	اشكالية الدراسة
10	فرضيات الدراسة
10	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
10	أسباب اختيار الدراسة
11	الدراسات السابقة

الفصل الثاني: نظام الحوافز

	مقدمة
18	مفهوم الحوافز
18	نظريات الحوافز
21	انواع الحوافز
26	اهمية الحوافز
26	اهداف الحوافز
	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الانتماء التنظيمي

	مقدمة
31	تعريف الانتماء
31	تعريف الانتماء لغة
31	تعريف الانتماء اصطلاحا
32	مفهوم الانتماء التنظيمي
33	الانتماء التنظيمي التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه
35	اهمية الانتماء التنظيمي
36	أسس تحقيق الانتماء

37	ابعاد الانتماء
38	النظريات التي تناولت الانتماء
42	العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي
	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الفصل التطبيقي و نتائج الدراسة

	تمهيد
46	العينة
46	المنهج
47	نتائج أسئلة الدراسة
49	نتائج الفرضيات

أهداء

أهدي هذا العمل :

الى أبي ... أمي ... كل أفراد عائلتي

و الى

كل من علمني

المقدمة:

نجاح أي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات و قدرات بشرية، فالفرد يعد عضوا فعالا بإمكانه إعادة المؤسسة، لذلك نجد أن المؤسسات تهتم به لأنه هو ركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها، و ذلك بالعمل على تنميته و تطويره، إلا أن هناك كثير من المشكلات التي تواجه في سعيها نحو تحقيق أهدافها المرجوة مما يستدعي دراسة و تحليل سلوك العاملين و تصرفاتهم في المؤسسة بهدف توجيه سلوكهم للاتجاه المرغوب فيه و الذي يتلاءم مع مخططات و أهداف المؤسسة و يعتبر الأداء المؤشر الذي تبني عليه مدى تحقيقها لأهدافها، و تعتمد في ذلك على تأسيس الطاقة الكامنة لدى الموظف أو العامل ليتجسد ذلك في إمكانيات العطاء المطلوب، و هذا في حدود الحوافز، و الذي يعتبر البحث فيه معقد و ذلك لارتباطه بمشاعر الإنسان .

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا مهما و حيويا في تنشيط سلوك الأفراد و تقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء و زيادة روح الانتماء إلى المؤسسة، الأمر الذي أدى بالمؤسسة من خلال وضع نظام حوافز على التوازن و التعاون. لتحقيق أهداف الأفراد و من ثمة الوصول إلى تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال لدى المؤسسة، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل أكثر، و تحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و زيادة الالتزام و الانتماء التنظيمي.

الفصل الاول:

الاطار المفاهيمي

اشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أسباب اختيار الدراسة

الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

اهتمت مجموعة من الدراسات في مجال علم نفس العمل و التنظيم بمجموعة من العوامل البيئية مثل نظام الحوافز (المادية و المعنوية) من أهمها الطرق المتبعة من طرف المؤسسة و ما يتعلق بها من معايير تلجأ إليها الإدارة في اختيار و استقطاب العمال بهدف ترقية و تطوير المنظمة في نفس الوقت. تعتبر ظاهرة التحفيز من أهم المواضيع التي أجريت فيها الأبحاث سواء من طرف الاقتصاديين أو النفسيين أو الاجتماعيين لما تحمله من أهمية بالغة لأنها لا تقوم على تحقيق أهداف المنظمة و هذا بسبب التعدد في الاتجاهات و النظريات (كنظرية الإدارة العلمية، و هيزبورغ في الدافعية و مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو) التي تطرقت لظاهرة التحفيز و إلى أهمية هذه الأخيرة للفرد و المنظمة و هي إحدى الأسباب المساعدة على رفع الإنتاج و التقليل من الصراعات الداخلية. ظاهرة التحفيز كأسلوب داخلي يساعد في استمرارية التنظيم و الحفاظ على العلاقات الاجتماعية و الإنسانية داخل المنظمة كما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة من جهة أخرى و لهذا السبب فإن دراسة الحوافز تتطلب التعرف بصورة دقيقة على أنظمة الحوافز المتبعة في الوقت الحاضر و المنشآت التابعة للقطاع العام، الأسباب التي وضع من أجلها لأن العمال يعملون في ظروف معينة سواء أكانت مادية أو معنوية.

كما يعد الانتماء التنظيمي من بين المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف في المنظمة لأنه يعبر عن تفكير العمل و مدى قبوله بأهداف المنظمة و قيمها و استعداد له بذل الجهد من أجلها، و الرغبة في المحافظة على عضويته فيها، بغض النظر للقيم المتحققة له منها، لذلك أصبحت حاجة المؤسسات للعمال ذوي الانتماء التنظيمي مهمة و ذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية عالية لأن الانتماء التنظيمي لا ينعكس على المنظمة فقط و إنما على الجمهور الخارجي، لذلك لا بد من قياس الانتماء للتعرف على نقاط القوة و الضعف بحيث يتم الاستفادة من نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف للوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل و العمل على تطويرها و تحقيق أهداف المنظمة. بعد التطرق في الجانب النظري إلى الحوافز و الانتماء التنظيمي و التي تعد الحجر الأساسي الذي يربط العامل بالمؤسسة، ارتأينا إلى تجسيد هذا النظري من خلال إجراء دراسة تطبيقية في مؤسسة عاينت مرحلتين انتقاليتين أي من مرحلة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إلى مؤسسة ذات طابع خدمي ألا و هو قطاع البريد.

و التساؤل المطروح هو

هل يؤثر نظام الحوافز على الانتماء التنظيمي، و منه هل توجد علاقة بين نظام الحوافز و الانتماء التنظيمي؟

هل نظام الحوافز علاقة ذات دلالة إحصائية الانتماء التنظيمي لدى العمال الإداريين في مكتب البريد بوسعادة

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: لنظام الحوافز علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى العمال الإداريين بمكتب البريد بوسعادة

فرضيات فرعية:

- و تتفرع من الفرضية الرئيسية، إلى الفرضيات الفرعية التالية و هي:
- لنظام الحوافز علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى العمال الإداريين بمكتب البريد ببوسعادة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي لدى العمال الإداريين بمكتب البريد ببوسعادة.
- ما مدى تأثير نظام الحوافز على العمال لشعورهم بالانتماء التنظيمي
- للقوانين و الأنظمة علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى العمال الإداريين بمكتب البريد ببوسعادة

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: نظام الحوافز و أبعاده الثلاثة

القيم التنظيمية – القوانين و الأنظمة – نظام الاتصالات

الانتماء التنظيمي: اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد – توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمة – اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المنظمة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة إذا كانت هناك علاقة بين نظام الحوافز و الانتماء التنظيمي بأبعاده لدى العمال في القطاع الخدمي، و التي بجانبها يمكن معرفة أهمية و أثر نظام الحوافز في تحقيق الانتماء التنظيمي في القطاع الخدمي و كما تكمن أهميتها لدى المدراء و المسيرين في رسم سياسات و استراتيجيات سلوكية و تنظيمية تعمل على غرس و إنماء الانتماء التنظيمي للأفراد في منظماتهم و كما يمكن للدراسة أن تكون مرجعا لمعرفة أسباب وجود أو عدم وجود الانتماء التنظيمي لدى العمال الإداريين في القطاع الخدمي و علاقته بالانتماء التنظيمي و بالتالي استغلالها من أجل حل المشاكل المتعلقة بهذا الموضوع و تعزيز الانتماء و تنظيمه.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- هل لنظام الحوافز علاقة بالانتماء التنظيمي لدى العمال الإداريين في القطاع الخدمي؟
- هل للقوانين و الإجراءات علاقة بالانتماء التنظيمي لدى العمال الإداريين في القطاع الخدمي؟
- هل لنظام الاتصالات علاقة بالانتماء التنظيمي لدى العمال الإداريين في القطاع الخدمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز و الانتماء التنظيمي؟

الدراسات السابقة حول الإلتزام التنظيمي:

1- دراسة محمد أيمن عبد اللطيف عشوش (1996)، بعنوان الإلتزام التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي و الخصائص الديمغرافية للقوى العاملة.

تم من خلال هذه الدراسة، دراسة علاقة الإلتزام التنظيمي مع كل من الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي و الخصائص الديمغرافية للقوى العاملة و ذلك بالتطبيق على عينة من الموظفين من جنسيات مختلفة في الأجهزة الحكومية في دولة الإمارات و قد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ما بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و التي تأخذ شكل الدائرة المغلقة بحيث أن الرضا الوظيفي قد يكون سببا للإلتزام التنظيمي في مواقف معينة و نتيجة له في مواقف أخرى، كما أوضحت بأنه علاقة ما بين الإلتزام التنظيمي و الخصائص الديمغرافية للأفراد و التي يؤثر غالبيتها على الإلتزام التنظيمي تأثيرا ملموسا حيث تبين بأنه يوجد ارتباط موجب و معنوي ما بين الإلتزام التنظيمي و كل من السن، مدة الخدمة، و ان ثمة ارتباطا سالبا و غير معنوي بين الإلتزام و المستوى التنظيمي (محمد أيمن، 1996، ص19)

2- دراسة عبد الله عبد الغني الطجم (1996)، بعنوان قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية.

تم في هذه الدراسة قياس مدى قدرة القوى التنظيمية و الديمغرافية على التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية و معنوية بين العناصر التنظيمية (نظام المكافآت، البيئة التنظيمية، علاقات العمل، التحدي الوظيفي) و الإلتزام التنظيمي كما كشفت عن عدم وجود أية علاقة معنوية بين (السن، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) و بين الإلتزام التنظيمي. (عبد الله عبد الغني، 1996، ص13)

3- دراسة عبد المحسن عبد السلام نعساني (2001)، بعنوان أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية و الفردية مع الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير المتغيرات التنظيمية و الفردية كمتغيرات وسيطة على طبيعة العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي في المستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة الكبرى، و قد خلصت الدراسة إلى وجود تأثيرات لكل من الجنس و الخبرة و الأداء و العدالة التوزيعية و عبء العمل كمتغيرات وسيطة بين أبعاد الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة (عبد المحسن عبد السلام، 2001، ص14)

4- دراسة إنتصار محمد طه سلامة (2003)، بعنوان مستوى الإلتزام المهني و الرضا الوظيفي و العلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإلتزام المهني و الرضا الوظيفي و العلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما و هدفت إلى تحديد دور كل من متغيرات

(الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، الجامعة) على مستوى الإنتماء المهني، الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في العام الدراسي 2002-2003 و البالغ عددهم (1046) عضو هيئة تدريس.

دراسة العكش (2007)، بعنوان نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، و ذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، و تقسيم مدى فعالياته و أثره في الأداء، و من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

- هناك اثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود خلل في طرق و آليات الترقية، و عدم وجود ضوابط و معايير لمنح الحوافز.
- إن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات و الاختبارات) في منح الحوافز.
- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز و المكافآت و ذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

دراسة عواد (2005)، بعنوان تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، و التعرف على واقع ممارسات نظام تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة، و المشكلة الأساسية في البحث تكمن في معرفة مدى صلاحية أساليب تقييم الأداء لقياس الأداء الفعلي للموظفين العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، بالإضافة إلى المعلومات الثانوية المستمدة من المراجع و المجالات و الدوريات العلمية، شمل البحث على بيانات أولية عن طريق استطلاع آراء العاملين في السلطة الوطنية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية منهم بحجم 520 موظف من مختلف مؤسسات السلطة، أظهرت نتائج البحث وجود ضعف عام في النظام و عدم الجدية و الالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال، و من ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح و تطوير النظم الإدارية، و المهنية المختلفة، و وجود انطباع سلبي لدى الموظفين حول النظام يتم تحقيق أهداف المنظمة، و غياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف. و وجد أن هناك خلل في وضع توصيف المعايير التي يستند إليها التقييم، و لحل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديد ما يؤدي إلى الارتجالية و عدم الموضوعية، و نقص بالاهتمام بنتائج التحليل و التغذية الراجعة مما يفسد الجهد و الفائدة من عمليات التقييم.

دراسة دالة (2003)، بعنوان أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدى توفر الحوافز في المؤسسة، وأيضاً ما هو أثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي (الترقيات، العلاوات الفنية، الحوافز التشجيعية و أكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة و الثناء الشفوي، و خطابات الشكر و التقدير.

إن مستوى أداء الأطباء العاملين في المستشفى مرتفع، و يتضح ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية نحو مستوى أدائهم.

دعم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس و المؤهل العلمي مستوى الأداء الوظيفي

دراسة جاب الله (1995)، بعنوان محددات و نتائج ثقة العاملين في عدالة و دقة نظام تقييم الأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متغيرات العدالة بين العاملين بشركات القطاع العام، و لتحقيق هذا الهدف قام الباحث بصياغة خمسة فروض علمية و اختبارها على عينة الدراسة حجمها (128) مفردة من العاملين بشركات القطاع العام للغزل و النسيج في مصر، و استطاع أن يثبت صحة تلك الفروض التي كانت كما يلي:

- كان الفرضان الأول و الثان يفترضان أن ثقة العاملين في عدالة و دقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة سوف يزداد كلما شعر العاملون بأن النظام يتصف بكل من العدالة و التوزيعية.
- الفرض الثالث، تنبأ بأن تأثير متغيرات العدالة الإجرائية و التوزيعية على ثقة العاملين سوف يكون مستقلاً عن تقديرات العاملين في آخر تقييم للأداء و مستوى رضاهم عن هذا التقدير
- الفرضان الرابع و الخامس: تنبأ بأن ثقة العاملين في عدالة و دقة نظام التقييم بالمنظمة تأثيراً إيجابياً و معنوياً على مستوى كل من الرضا عن الرئيس المباشر و الانتماء للمنظمة.

الدراسات السابقة في نظام الحوافز:

دراسة تراب (2007)، بعنوان تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز و أداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، و ذلك من خلال تحليل العلاقة الارتباطية بين مجالات الحوافز و مستوى الأداء و استخدام القدرات و التنافس بين الموظفين، و الحوافز المفضلة. و يضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات الأربع في قطاع غزة و الذين يشتغلون وظيفتي يتراوح بين رئيس قسم و حتى مدير إدارة و يقدر عددهم بحوالي (283) شخص، بينما كانت عينة الدراسة (228) شخص

إن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46.89% بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35% و إن تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء المتوسط، و إن الحوافز الكادية غير كافية، و لا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف، او مستويات أهداف مقرر مسبقاً، و أن الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء حيث بلغ المعدل النسبي على 57% و انهم يستخدمون قدراتهم بشكل متوسط فب تأدية وظائفهم، حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63.75 و أوصت الدراسة بزيادة الحوافز المادية، و خصوصاً علاوة الزوجة و الأبناء و ربط الراتب بجدول الغلاء المعيشة، و بناء نظام حوافز للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات للإنجاز و مستويات للمكثفات، و أن تكون المكافآت ذات قيمة

تكونت عينة الدراسة من (302) عضو هيئة تدريس، أخذت بالطريقة الطبقية العشوائية و بنسبة 30% من مجتمع الدراسة، قامت الباحثة باستخدام استبانتين قامتها الباحثة بتطويرها استناداً إلى بعض الدراسات و الأدب التربوي ذا صلة بالموضوع هما:

استبانة لقياس الانتماء المهني، و تتضمن (28) فقرة

استبانة لقياس الرضا الوظيفي، و تتضمن (45) فقرة

و قد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانتين بطريقة صدق المحكمين، حيث قامت بتوزيعها على عدد من المحكمين في جامعة النجاح الوطنية في مجالي الإدارة و التربية، و قد قامت الباحثة بحساب معامل الثبات للأداتين، و ذلك باستخدام معامل كرونباخ للاتساق الداخلي، و للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها، قامت الباحثة باستخدام مجموعة من المعالجات الإحصائية

و كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن ترتيب النسب المئوية للاستجابة على مجالات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كان كالتالي:
- شعور الموظف اتجاه طبيعة العمل و الوظيفة حيث وصلت نسبة الاستجابة إلى (68.3%) أي حصلت على تقدير متوسط
- شعور الموظف اتجاه العلاقة مع الزملاء حيث وصلت نسبة الاستجابة إلى (75.5%) أي حصلت على تقدير مرتفع
- شعور الموظف اتجاه طرق الإشراف حيث وصلت نسبة الاستجابة إلى (66.4%) أي حصلت على تقدير متوسط
- شعور الموظف اتجاه أنظمة الترقيات و الحوافز و حصلت نسبة الاستجابة إلى (64%) أي حصلت على تقدير متوسط أيضاً
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي و الانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية أي كلما زاد الرضا الوظيفي ازداد الانتماء المهني
- وجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية حيث بلغت النسبة المئوية للانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (78.64%) أي حصلت على درجة مرتفعة

- أظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي و الانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، بينما المتغيرات الأخرى كان لها أثر على درجة الانتماء المهني و الرضا الوظيفي (إنتصار محمد، 2003، ص13،14،15)

5- دراسة حمد بن فرحان الشلوي (2005)، بعنوان الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين.

تتمثل مشكلة الدراسة أن لثقافة المنظمة دور مهم في التأثير على سلوك العمال في المنظمات و انتمائهم التنظيمي، لذا سعى الباحث و بحكم إنتسابه للعمل بكلية الملك خالد العسكرية من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، و كذلك مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، و تحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي

تنبع أهمية هذه الدراسة من إمكان استفادة القيادات في كلية الملك خالد العسكرية من نتائج الدراسة في التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية، و العمل على تحسينها، و كشف علاقتها بالانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية المدنيين و العسكريين، و تعد هذه الدراسة من الدراسات العلمية الجادة التي تبحث من مثل هذا الموضوع في بيئة عسكرية لها خصوصيتها على مستوى الحرس الوطني العربي السعودي

و تتمثل أهداف الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية
- 2- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين و العسكريين
- 3- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية و الشخصية لمنسوبيها من المدنيين و العسكريين
- 4- تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية باختلاف خصائصهم الوظيفية و الشخصية
- 5- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين و العسكريين

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات

من ابرز النتائج و أهمها ما يلي:

- 1- إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا
- 2- إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين

- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية
 - 6- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده و بين قيم الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين. (حمد بن فرحان، 2005، ص4-5)
 - 6- دراسة خليل حجاج (2007)، بعنوان تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء و الرضا الوظيفي للممرضين العمال بمستشفى الشفاء بغزة.
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون في مهنة التمريض في مستشفيات قطاع غزة الفلسطينية، كما تهدف إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين ضغط العمل و كل من الانتماء و الرضا الوظيفي و عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغط العمل تعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية مدة الخبرة)
- و في تحليل هذه الدراسة استخدمت التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية ز معامل ارتباط بيرسون و لوحة الانتشار و تحليل التباين الأحادي كما استخدم اختبار آ و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن العمال في مهنة التمريض في مستشفى الشفاء بغزة يعانون من مستوى ضغط مرتفع بلغ 28.79
 - وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل و الرضا الوظيفي
 - وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل و الانتماء التنظيمي
- كذلك فقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغط العمل تعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة) (خليل حجاج، 2008، ص95)

الفصل الثاني:

نظام الحوافز

مقدمة

مفهوم الحوافز

نظريات الحوافز

انواع الحوافز

اهمية الحوافز

اهداف الحوافز

خلاصة الفصل

مقدمة:

يرتبط نجاح المنظمات و تقدمها و إبداعها على ما تقدمه تلك المنظمات من حوافز مادية أو معنوية أو مادية فقط أو معنوية فقط للعاملين المستحقين لها دون استثناء، و عادة تستخدم المنظمات أكثر من نوع من الحوافز و يختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي و مدة عمله و مكانته و مستواه الإداري، و تؤثر أيضا إمكانات المنظمة و قدرتها في نوع الحافز الممنوح، و تبقى المسؤولية على الإدارة في اختيار تصنيفات الحوافز المختلفة و وضع القواعد و الأسس التي من خلالها توزع حوافز بشكل دوري و خارج نطاق الأنانية و المحسوبية و العلاقات الخارجية و الشخصية (سهيلة، 2007)

و لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل و نظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا و هو المصادقية في التطبيق و التنفيذ، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بحيث يستمر الموظف بالعدالة و الإنصاف في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملة موظفين آخرين لها، و خاصة الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة (ماهر، 2010)

مفهوم الحوافز:

تختلف وجهات النظر حول الحوافز و تعريفها، و لكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون، و تعني الحوافز لغة الحث و الإعجال: أما في الاصطلاح فلها عدة تعريفات تعكس المدارس العلمية التي تمثلها، فقد عرفها (زيد، 2009) بأنها العملية التي تسمح بدفع الأفراد و تحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهود معين قصد تحقيق هدف محدد.

و عرفها (ماهر، 2010) بأنها المقابل المادي و المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، بالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة و يحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة الكفاءة في الأداء، و يشير (عواد، 2012) بأن الحوافز تعني مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها المنظمة للعاملين بها سواء أكانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

أما (العامي، 2008) فيعرف الحوافز على أنها المقابل للأداء المتميز و يفترض أن الأجور أو الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة و بالتبعية القدرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، و طبيعة الوظيفة، و قيمة المنصب، كما يفترض هذا تعريف أن الحوافز تركز مكافأة العاملين عند تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر، فالحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات البشر و تعتبر عميقة و تشعره بأنه إنسان له مكانة و أنه مقدر في عمله.

و يعرف (كامل بربر، 2009) التحفيز بأنها العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، و تزيد في رغبتهم في بذل المجهود المطلوب لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم و أهداف مؤسساتهم

استنادا إلى التعريفات السابقة، تعتبر الحوافز هي عملية شحن القدرات الفكرية و الابتكارية و الانتاجية لدى العاملين بشكل يحقق أهدافهم و رغباتهم من ناحية و يحقق أهداف المنظمة من ناحية أخرى

نظريات الحوافز:

عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع الحوافز و يمكن أن نميز بين نظريات أو مراحل تطور الإداري فيما يخص موضوع الحوافز و هذه المراحل كما يلي:

1/ النظرية الكلاسيكية:

نبعت هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها فريدريك تايلور الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية و تركز هذه النظرية أساسا على في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات و أن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره و تطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره (كامل بربر، 2009)

و تعتبر نظرية تايلور بداية لتطور مفاهيم و أسس الإدارة و كانت مساهمتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة و انطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة و قد بنى فريدريك تايلور نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما (علي مسلم، 2012)

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى كفاية في الإنتاج
- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل، و يتميزون بالأنانية و السلبية و طموحاتهم ضئيلة، و يفضلون الانقياد، و الحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية و عليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تتمثل في تجاهلها لأدمية الإنسان و معاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي، حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية و النفسية و الاجتماعية

(<http://kenenaonline.com/ahmedkordy>)

2/ نظرية العلاقات الانسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري و علاقات الأفراد مع رؤسائهم و جماعة العمل في داخل المنظمة و ترى هذه النظرية أن العامل له حاجات و دوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية و حاجات الأمان و لكن هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس و تأكيد الذات و احترام الآخرين، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية (علي مسلم، 2012)

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة التون ماير، و تميزت هذه النظرية بعدد من القواعد و الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين و تحفيزهم، و تركز هذه النظرية على ثلاثة أنشطة إدارية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدر أكبر من التحدي لقدرات العاملين من خلال المشاركة في نشاطات المنظمة
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين

3/ النظرية اليابانية:

قام وليم أوشي بتطوير منظور آخر للتحفيز، و تفترض النظرية (ح) أن الإدارة الجيدة هي تحتوي و تحتضن العاملين في كل المستويات و تتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة. و تدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا و بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، و يعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (ح) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات و الشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر (راتشمان و آخرون، 2003)

4/ نظرية الإنجاز:

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكيليلاند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الانسانية بطبعها نسبية الاستقرار، فطاقة الانسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها، و يعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحوافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجات التي أثارتها لديه و شكلت بالتالي الدافعية للعمل (عقيلي، 2009)

و ترى هذه النظرية أن الفرد لديه ثلاث حاجات رئيسية و هي:

الحاجة إلى القوة: و الذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز و السلطة و هم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

الحاجة إلى الإنجاز: و الذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي و التفوق

الحاجة إلى الانتماء: و الذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة و هؤلاء يندفعون نحو المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل

5/ نظرية X، Y :

يرى "دوجلاس ماكريجور" مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية و غير إنسانية، حيث يرون في الأجور و الترقيات و الحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أدائه) و بالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، و عليه لكي تتمكن الإدارة بالقيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف و التهديد المستمر و الإشراف و الرقابة المحكمة، و هذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X)

أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتنظر إلى العامل نظرة تفاؤل و إنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العمل من الرقابة المباشرة و إعطائه الحرية لتوجيه أنشطته و تحمل المسؤولية فيما يتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية و تفويض السلطات للمسؤولين و مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و هذا هو جوهر فلسفة (Y) (العميان، 2008)

و من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (Y،X) حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ أو لـ كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها (راوية، 2012)

أنواع الحوافز:

تختلف أنواع الحوافز شكل عام من منظمة إلى أخرى، حيث تتنوع و التداخل مع بعضها البعض، لذا فقد سعى كثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات و تصنيفات محددة، فمنهم من يصنفها وفق أثرها على الفرد و المنظمة على حد سواء، و منهم من صنفها حسب طريقة توزيعها أو حسب موضوعها أو أهدافها، و غير ذلك من التصنيفات التي بعد البحث و التمهيص تبين أنها في معظمها تندرج تحت نوعين رئيسيين من الحوافز هما: الحوافز المادية و الحوافز المعنوية

الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية و تحفزه على الإنتاجية و تنمية و تطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة، و يعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، و هو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا و حقوق كالرواتب و

الأجور و العلاوات و الدلات المادية و التعويضات و المكافآت و المعاشات التقاعدية و المشاركة في الأرباح (Mondy & Noe, 2005)

تتعدد أشكال الحوافز المادية و صورها من قطاع إلى آخر، و يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، و ذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً، بالإضافة إلى ذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم المجتمعات في الظروف الراهنة عن العمل، حيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة، كما طانه ضروري للصحة و التعليم بالإضافة على توفير كماليات الحياة و المركز الاجتماعي، كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، و يتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، و يوزع هذا الأجور المتبع داخل ك منظمة، و كل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز و دفع المال لزيادة الأداء و الاستمرار في العمل، و من هذه الطرق التي لا حصر لها على سبيل المثال: (زاهد، 2010)

الأجر اليومي:

يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غير الأكفاء، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر اليومي أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت، و ليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجرهم.

الأجر حسب احتياجات الفرد:

أي يزداد أجر العامل كلما زادت حاجاته و مع زيادة عدد أفراد أسرته

الأجر بالقطعة:

يرتبط أجر العامل أو الموظف في هذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يقوم بها، حيث تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية و بطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر و بالصحة و الحيوية، و هذه الطريقة تلقي بعبء على العمال أنفسهم فإذا زاد معدل نمو الإنتاج فهو في مصلحتهم و إذا قل انخفض أجرهم

الأجر الشهري:

و هو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل

و إذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجور المادية انتشاراً، نجد أن هناك أنواعاً أخرى للحوافز و المكافآت و التي تتمثل في صور مختلفة على سبيل المثال: (بربر، 2009)

العلاوات المستحقة بداية كل عام:

و هي تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين و هي تحدد من خلال قانون العمل و الذي يطبق على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص و يكون لها حد أقصى و حد أدنى.

مكافأة نوعية العمل:

هي رتبة في درجة تمنح اعترافا بالأداء ذي النوعية العالية و الذي يتجاوز الأداء المقرر لوظيفة من حيث نوعية و كمية العمل و المعرفة الفنية.

و تمنح بالإضافة إلى الزيادة السنوية، و يجب أن يقتضي الموظف داخل المؤسسة فترة معينة منذ بداية عمله لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التمييز في العمل.

مكافأة العمل الخاص:

و هي مبلغ نقدي و تمنح لموظف واحد أو لمجموعة من الموظفين تقديرا للعمل الخاص، او الخدمة الخاصة غير الاعتيادية، أو الإنجاز التخصصي سواء أكان مرتبطا بالعمل أو غير مرتبط به

مكافأة موظف العام:

و هي مبلغ نقدي أو جائزة عينية أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتمييزه و إبداعه في العمل و لإسهاماته البارزة بالعمل، على أن يكون مستوفيا لمعايير استحقاق المكافآت الانضباط الوظيفي.

مكافأة الانضباط في العمل:

و هي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع و من شروطها الحضور المبكر إلى العمل و عدم التأخير، و التواجد في العمل و عدم الانصراف خلال الدوام، و عدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

مكافأة الاقتراح:

و هي مبلغ نقدي يمنح لموظف واحد أو مجموعة من الموظفين مكافأة على الاقتراح المقدم، بحيث يهدف هذا الاقتراح الذي يتقدم به الموظف إلى تطوير مجال العمل مما يؤدي إلى توفير و خفض التكاليف و تحسين إجراءات و ظروف العمل بالمؤسسة

مكافأة نهاية الخدمة:

هي مكافأة نقدية أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد أو لأسباب معينة أو الوفاة، نسبة هذه المكافأة تختلف من مؤسسة إلى أخرى

الحوافز المعنوية:

يقصد الحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إشارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (شاويش، 2006)

و حاجات الإنسان متعددة و بالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع مختلفة، فهناك بعض الحاجات التي يمكن أن تشبع ماديا و البعض الآخر يشبع معنويا، إذ هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية، فالحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان و تحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله و ولائه له، و تحقيق التعاون بين زملائه (عبد الرحمان، 2010)

و هناك أساليب كثيرة يمكن استخدامها كحوافز معنوية منها:

المشاركة في اتخاذ القرارات: و يعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بهم

الترقية: حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء و المسؤولية و تأكيد الذات

الإثراء الوظيفي: و أسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة و مسؤولياتها و التجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته و يطور قدراته بمقابلة هذه الأعباء و المسؤوليات

الباب المفتوح: و يدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات و احترام الآخرين و يعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات و الآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم

لوحات الشرف: و يعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل و لوحات الشرف داخل المؤسسة مما يزيد انتماءهم و يدفعهم لمزيد من الجهد

تسليم الأوسمة و الدروع: و هذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جلييلة و يعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم و أحقيتهم بالتقدير و الاحترام

كتب الشكر و الثناء: الشكر و الثناء كلمتان يقع إثر سماعهما و لو شفويا دون كتاب ذلك الوقع المريح المطمئن بأن عمل الموظف لم يذهب سدى و لم يمض دون أن يشعر به أحد، عن كلمات الشكر و الثناء بالغة الأهمية إذ أنها تريح نفس الموظف و تدعمه و تحفز له العمل

الدورات التدريبية الداخلية:

التدريب الداخلي هو التدريب الذي يقوم به العاملون في المؤسسة لزملائهم أو مرؤوسيه، و التدريب الداخلي يعد نوعا من أنواع التحفيز المعنوي إذ يخرج الموظف من جو العمل الذي قد يصبح روتينيا، و كذلك يعزز من ثقة الموظف بنفسه و قدراته و يشعره باهتمام المنظمة به و بعمله لاختياره للخروج لهذه الدورة و لو كانت دورة داخلية

يمكن تقسيم الحوافز من حيث أثر فاعليتها إلى: (العلاق، 2008)

1/ حوافز إيجابية:

و هي تمثل ثلث الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين و التي تلبي حاجاتهم و دوافعهم لزيادة و تحسين جودة عملهم و تقديم المقترحات و الأفكار البناءة

و تهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك، و الحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع و التجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم و رغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل. الحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز و الأداء فاستخدم الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا و جيدا يؤدي بالضرورة على الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء و هذه الحوافز تكون فعالة و مؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب

و تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و هي تركز على أحداث السلوك المرغوب فيه، و تتمثل الحوافز الإيجابية في: (العلاق، 2008)

- إشعار الفرد بإنجازه
- اعدالة و الموضوعية في معاملة الموظفين
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل
- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين المتميزين
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله

2/ الحوافز السلبية:

الحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحتفظ الإدارة بذلك رهبتها و تضمن جدية العاملين في العمل

أمثلة على الحوافز السلبية: الإنذار و الردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوات، الحرمان من الترقية

و يرى الباحث أن العقاب أو التهديد به و إن كان قد يحقق الطاعة من العاملين، إلا أنه يؤثر سلبا على أداء العاملين من خلال:

- العقاب أو التهديد يخلق نوع من الخوف عند الفرد، و بالتالي هذا لا يمكنه من الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات العمل
- العقاب دائما يجعل الفرد متردد و يخلق لديه شعور عدم القدرة على تحمل المسؤولية في العمل نتيجة الخوف من الوقوع في الخطأ

- فرض العقاب على الفرد دون توضيح أسبابه قد يولد لديه شعور عدم الانتماء للمنظمة التي يعمل بها

أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة طبيعية و مهمة في ايدي القيادات المهمة و المشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة حيوية في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم و نحو غيرهم، و نحو المنظمة و أهدافها و طموحاتها و إدارتها و نحو الإنتاجية و عملياتها و يتضح أن للحوافز دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل و تحسين أدائهم و عليه فإنه من المهم أن يكون الفرد قادرا على العمل، و كن الأهم أن يكون متحمسا لأداء العمل و راغبا فيه، ذلك زاد الاهتمام بتحفيز العاملين و خلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة

و يمكن تلخيص أهداف الحوافز فيما يلي: (المرسي، 2010)

- 1/ المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، و رفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، و غرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، و تعزيز انتمائهم و علاقتهم مع المنظمة
- 2/ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين و تنسيق أولوياتها و تعزيز التناسق بينها بما ينسجم و أهداف المنظمة و سياستها و قدرتها على تلبية مطالب العاملين و أهدافهم
- 3/ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة و سياستها، و تعزيز قدراتهم
- 4/ تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة و تفوقها
- 5/ جذب المهارات و الكفاءات و الأدمغة المتميزة للعمل في المنظمة
- 6/ تخفيض معدلات الفاقد للعمل
- 7/ تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع

أهداف الحوافز:

يرى (الكردي، 2010) أهداف الحوافز تتمثل فيما يلي:

- 1/ ضمان قدر مقبول من التوازن بين أهداف الشركة و بين احتياجات الموظفين، و مطالبهم الأساسية، و بدرجة تسمح بتعزيز انتماءات الموظفين للمؤسسة و شحن همهم و حماسهم للقيام بالعمل بفعالية بما يحقق للمنظمة أهدافها و بما يضمن للموظفين استقرارهم و رضاهم الوظيفي
- 2/ تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، و كمية الخامات
- 3/ إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها على الأخص ما يسمى بالتقدير و الاحترام

4/ تعزيز القدرة التنافسية للشركة بالاستناد إلى موظفين محترفين لتقديم مستويات أداء عالية و للحفاظ على درجات إتقان مميزة

5/ المساهمة في استنباط أفضل الأساليب و الطرق لأداء العمل

نظام الحوافز:

ليس من السهل تصميم نظام للحوافز، كما أنه لا يمكن أن تقتبس نظاما من منظمة أخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقاس المنظمة، و هذا يعني أنه يتناسب مع أهداف المنظمة و استراتيجيتها، و طبيعة العمل فيها و يتناسب أيضا طبيعة الأداء و طريقة قياسه، كما يجب أن يتناسب مع ميزانية الحوافز و الأجور في المنظمة، و عدم الأخذ بالحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، و يصل الأمر إلى أن عدم وجوده قد يكون أفضل . من وجوده، و عليه يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز (كورتلي، 2011)

و يتم تصميم نظام الحوافز خلال عدة مراحل لضمان نجاحه و إعطائه للنتائج المرجوة، و هذه المراحل هي كالآتي

1/ تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة و إستراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام للحوافز لا بد أن يدرس هذا جيدا، و يحاول بعد ذلك تجرّمته في شكل هدف لنظام الحوافز، و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات أو تخفيض التكاليف أو تشجيع على الأفكار الجديدة أو زيادة الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من أهداف

و لتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المراكز، الفروع، الأقسام) و كما نرى أن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن هناك أهداف خاصة بها، و قد تكون مختلفة في طبيعتها، و الأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس و تترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز، و لذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجال البيع و ذاك رجال الإدارة العليا، و آخر لمكافأة الأعمال المكتبية، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات و كل الوحدات بقدر الإمكان (القحطاني، 2006)

و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالا من الإدارة إلى الإدارات و الأقسام و صولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف و هذا يحقق أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام

تحديد ميزانية الحوافز:

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية: (ماهر، 2010)

نعمة الحوافز و الجوائز: و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنود جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا،

التكاليف الإدارية: و هي تغطي بنودا مثل: تكاليف تصميم التنظيم و تعديله و الاحتفاظ بسجلاته، و اجتماعاته و تدريب المديرين على النظام

تكاليف الترويج: و هي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية، و الملصقات الدعائية، و المراسلات، و خطابات الشكر، و الحفلات

وضع إجراءات النظام:

و هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة و هي تعنى بتسجيل الأداء و حساباته و نماذجه و اجتماعاته، و أدوار المشاركين فيه، و أنواع الحوافز، توقيت تقديم الحوافز، و فيما يلي شرح لأهم الإجراءات: (عبد الرزاق: 2015)

تحديد الأدوار: و هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض، و رفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير الموارد البشرية، الرؤساء المباشرين، مدير نظام الحوافز)

لا اعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين

- تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، و مدير الحوافز و مدير إدارة الموارد البشرية و ذلك من أجل الاعتناء أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة

الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز و غيره من المديرين، و يحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين و دورية الانعقاد

توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ و هل تقدم في مناسبات معينة

نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع العمل، كما يجب ان هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياجه من يتلقاها و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز

النماذج: و تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي، و نماذج اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة

خلاصة الفصل:

الحوافز هي المثبرات الخارجية لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى و زيادة الانتماء مما يحقق أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة ككل و قد قامت بدراسة عدة نظريات و وصلوا إلى أهداف محددة: بأن الحوافز لها الدور البالغ و الأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن، و هي إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي

الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتهم ما أمكن لذلك من سبيل و ذلك بجانب توفر الامكانيات المادية للمؤسسة و خبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله و لكي يكون نظام الحوافز فعالا يجب اتباع الخطوات المتبعة قبل و أثناء و بعد وضع نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه و القواعد و خصائصه و كذلك مراحلها و من ثمة تقييمه إن كان ناجحا أو لا فكلما زادت الحوافز زاد انتهاء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة

الفصل الثالث:

الانتماء التنظيمي

مقدمة

تعريف الانتماء

تعريف الانتماء لغة

تعريف الانتماء اصطلاحاً

مفهوم الانتماء التنظيمي

الانتماء التنظيمي التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه

اهمية الانتماء التنظيمي

أسس تحقيق الانتماء

ابعاد الانتماء

النظريات التي تناولت الانتماء

العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي

خلاصة الفصل

مقدمة:

يعد الانتماء مفهوما فلسفيا ديناميكيا، لا يمكن ادراكه الا في ضوء مرحلة تاريخية معينة، وفي اطار اجتماعي محدد، فهو نتاج للعديد من المعطيات، والمتغيرات الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية والسياسية في المجتمع. بافتقاده يشعر المرء بالعزلة، الغربة ويعتريه القلق، الضيق تنتابه المشاكل النفسية التي لها تأثير على وحدة المجتمع وتماسكه.

للانتماء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات وله أثره الواضح على حسن سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال.

وبما أن للانتماء التنظيمي هذه الأهمية في المؤسسات، فإنه سنتناول في الفصل الثالث تعريف الإنتماء لغة ثم إصطلاحا، ثم نحدد مفهومه، والانتماء التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه. وفالاخير نبين أثره على الان

تعريف الانتماء اصطلاحا:

يعد مفهوم الإنتماء من أكثر المفاهيم انتشارا في الحياة اليومية بوجه عام، إلا أنه لم ينل الاهتمام الكافي من جانب المتخصصين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما أنه كغيره من المفاهيم الأخرى في مجال العلوم الإنسانية يعتريه الكثير من الخلط والتضارب فهناك من يرى الانتماء بأنه عضوية الفرد في الجماعة، أي ضرورة أن يكون الفرد جزء من الجماعة. أما الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه، وهناك من يرى ضرورة اشتمال الانتماء على الجانبين، أي كون الفرد جزء من الجماعة، وارتباطه بها في الوقت نفسه. (محجوب، 1987، ص30)

وبالنظر إلى تعريف الانتماء كمصطلح في الدراسات، والمؤلفات التي اهتمت به يجد الباحث اختلافا بين هذه التعريفات على النحو التالي:

عرفه "تورنديك" بأنه صفة لجزء ينتسب بشدة إلى جزء آخر يكمله. (الحنفي، 1978، ص195)

و يشير هذا التعريف إلى التماسك بين الفرد و جماعة الانتماء، و التفاعل بين الفرد و الجماعة التي ينتمي إليها، كما يشير إلى أن الانتماء لا يتجه نحو الذات، وإنما لا بد أن يتجه إلى آخر. (محجوب، 1987، ص33)

و هناك من يرى أن الانتماء هو شعور الفرد بكونه جزء من مجموعة أشمل كأسرة أو قبيلة أو ملة، أو حزب، أو أمة، أو جنس، أو نحو ذلك ينتمي إليها و كأنه ممثل لها، او متوحد فيها، او يتقمصها، و يحس بالاطمئنان، و الفخر، و الرضا المتبادل بينه و بينها، و كأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة (الخولي، 1986، ص82)

و يشير هذا التعريف إلى أن إحساس الفرد بالاطمئنان هو نتيجة الانتماء للجماعة، و أن الانتماء رغبة إشارة إلى الجانب النفسي في الانتماء و يشير كذلك إلى توحيد الفرد بالجماعة التي ينتمي إليها. (محجوب، 1987، ص32)

و يرى الغندور أن الانتماء هو نزعة تدفع الفرد للدخول في إطار جماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من التزام بمعايير، و قواعد هذا الإطار، و نصرته، و الدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية، الفكرية الأخرى (الغندور، 1983، ص5)

و ترى عبلة محمود إبراهيم أن الانتماء شعور إيجابي في أقصى شدته يصل إلى درجة التوحد مع الجماعة، و التمسك بها، و الذود عنها.

و يشترك إدراك الفرد بعوالمه، و أهدافه و لفلسفته التي تساهم في تشكيل صورة أفضل للمستقبل، و تصنيف بأن الانتماء نتاج لتلك العملية الجدلية بين الفرد من حيث أن لديه حاجات مادية و معنوية لا بد من إشباعها، و بين الجماعة من حيث كونها مصدرا لتحقيق هذا الإشباع، أو خفض التوتر الناتج عن نقص تلك الحاجات (إبراهيم، 1993، ص107)

و يرى الشرقاوي ان الانتماء يعني الارتباط الوثيق بجماعة ما مع تفضيلها أكثر من غيرها من الجماعات و الشعور بالمسؤولية تجاهها، و الدفاع عنها (الشرقاوي، 1984، ص34)

نجد الفرد المنتمي " هو الذي يرتبط بجماعة ما، و يتوحد معها، و هو الذي يعي أهداف الجماعة و يسعى إلى تحقيقها، و تتوافر لديه مجموعة من الدوافع التي يستطيع أن يحقق لها الإشباع من خلال التفاعل النفسي الاجتماعي مع تلك الجماعة او الجماعات

(الكحكي، 1998، ص9)

مفهوم الانتماء التنظيمي:

هناك عدة تعريفات للانتماء التنظيمي نذكر منها ما يلي:

اتجاه نحو المنظمة يربط بين الفرد و التنظيم

و كما عرف على أنه رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته و إخلاصه للمنظمة، كنظام اجتماعي. ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين المنظمة و الفرد، يترتب عليها إتقان استثمار متبادل باستمرار العلاقة التعاقدية

العملية التي يحدث بها التطابق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة

السلوك المقبول اجتماعيا من جانب الفرد و الذي يفوق السلوك التنظيمي الرسمي المتوقع من الفرد

اعتقاد قوي و قبول من جانب الفرد لأهداف و قيم المنظمة، و رغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة نستخلص مما سبق أن مفهوم الانتماء التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين المنظمة و الفرد، و انه يشمل العناصر التالية:

- قبول كبير لأهداف و قيم المنظمة

- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة

- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة

و بالتالي فإن الانتماء التنظيمي يعبر عن إستثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة و رغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح و استمرارية المنظمة، كالأستعداد لبذل مجهود أكبر و القيام بأعمال تطوعية، و تحمل مسؤوليات إضافية.

و قد عرف "بوشانان" الانتماء التنظيمي بأنه ارتباط فعال بين الأفراد، و تنظيم معين.

و يقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم و تطابق أهدافهم مع أهدافه.

و من المنظور السلوكي، يحدد "بوشانان" ثلاثة عناصر أساسية للانتماء التنظيمي هي التوحد، و الاندماجية في العمل، و الولاء للتنظيم (علام، 1993، ص264)

من خلال ما سبق حول مفهوم الانتماء التنظيمي، يمكن القول أنه اتجاه نفسي و اجتماعي للأفراد نحو المنظمة الهدف منه بذل جهود أكثر من الرسمية و توافق قيمهم مع قيم التنظيم، و هذا ما يجعلهم متكيفين يستطيعون الاستمرار و يحققون أهدافهم و أهداف المنظمة و كأنهم جزء منها، غير غرباء عنها.

و كما يمكن القول أنه علاقة تبادلية يتم من خلالها الالتزام بالعقد النفسي و الاجتماعي الذي يهدف إلى تحقيق أهداف كلا من الأفراد و التنظيم.

و كما هو حاجة نفسية و اجتماعية تتعلق بسلوك الفرد بالمنظمة التي إذا ارادت تحقيق تهيأت الظروف لذلك من خلال فهم هذه الحاجة و دورها و أهميتها في تحسين أدائهم و أداء التنظيم ككل.

الإلتزام التنظيمي و بعض المصطلحات القريبة منه :

الالتزام التنظيمي:

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و رغبته الشديدة في البقاء بها، و من ثم قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.

يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل للتفاعل الإيجابي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء.

يمثل الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية و هي الرابط العاطفي أو الوجداني بين الفرد و المنظمة و الاستمرار و البقاء في العمل و الشعور بالواجد اتجاه المنظمة

يعبر الالتزام التنظيمي ع حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد و تصرفاتهم و تجسد مادي و ولائهم لمنظماتهم.

يستغرق الإلزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام و حضور العامل و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص للمنظمة (سلامة، 1999، ص15)

الولاء التنظيمي:

إن الولاء شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما أو فكرة ما تتأيدا لها و طاعة و إخلاص و تضحية في سبيلها، و هو في نفس المعنى الذي جاءت به دائرة المعارف الأمريكية حيث أكدت أن الولاء هو الإخلاص و الطاعة للحكومة مقابل حمايتها للفرد، و كان قديما في عهد الإقطاع الولاء لصاحب المزرعة أما الآن فأصبح الولاء للدولة و للرموز الرئيسية فيها، كما يدين الأجانب بالولاء للبلد المضيفة لهم و في ظروف بعينها يمكن اعتبارها في ضوء القانون خيانة و أن الشخص اللاجئ هو ذلك الذي بلا دولة.

و على ذلك فالولاء اتجاه نفسي اجتماعي ذو جانب انفعالي عاطفي و جانب سلوكي يدفع الفرد للقيام بسلوك معين نحو مصلحة ما تتعلق بانتمائه للجماعة، و هذا بالإضافة إلى جانبه المعرفي الذي يتمثل في إدراك الفرد للمفاهيم و القيم التي يستند إليها شعوره بالولاء أي أن للولاء جانبا نفسيا و لا يمكن إدراكه إلا من خلال الواقع المعاش على المستوى السلوكي و اللفظي، و الولاء في معظمه اتجاه شعوري إلا أنه ذو أفضلية لا شعورية ترتبط بمفهوم الحب الذي تقوم عليه جميع الاتجاهات النفسية.

و مما سبق يمكن إجمال الفرق بين الولاء و الانتماء و تأكيد العلاقة الإيجابية بينهما فيما يلي:

- في حين يركز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما و الاندماج فيها و التوحد معها يتجاوز الولاء ليشمل فكرة ما أو قضية ما فيمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.
- بينما يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها و مقبولا منها يركز الولاء على الصلاة و العواطف الرومنتيكية و القانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية.
- في حين يركز الانتماء على العضوية و يركز الولاء على المشاعر و العواطف اتجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية و استعداد إرادي يتخذ العديد من الصور: الطاعة، الالتزام، الإخلاص، الواجب و الصداقة و لهذا فهو يقوي الانتماء و يضمه.
- الإنتماء يحتوي جزء من الموضوع بالوجود المادي، أما الولاء فيحتوي الموضوع كله وجدانيا و سلوكيا سواء أكان الاحتواء نظريا أم عمليا.
- هناك فرق آخر بين الولاء و الانتماء حيث الولاء اتجاه ذو طبيعة كامنة داخل الفرد يدفعه في السلوك اللفظي أو علمي لمواقف معينة و ينطبق الأمر نفسه على الانتماء إلا أنه يبدو أن كمون اتجاه الانتماء للوطن أكبر بكثير من كمون اتجاه الولاء للوطن، مثال ذلك الفرد الذي يترك بلده و يسافر للعمل بالخارج ثم يعود إلى وطنه و هو لا يعرف لماذا يعود في

هذا التوقيت أن الباعث هان هو الانتماع، و آخر يترك بلده و يسافر للعمل في الخارج و يعود و لوطنه و هو لا يعرف لماذا يعود و ما سيفعل انه الولاء، و الفرق بين الولاء و الانتماء هو الفرق بين من يعرف و من لا يعرف أي أن بعد الوعي الذاتي الاجتماعي الثقافي حيث المعرفة تشير إلى الشعور و هو البعد الذي يضاف لصالح الولاء ليميزه عن الانتماء الذي يقع نسبة كبيرة منه في حيز اللاشعور (حسانين عبد العزيز، 1989، ص27-28)

أهمية الإنتماء التنظيمي:

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، و هي:

- أن الانتماء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، و خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين لتنظيميا سيكونون أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملا نحو تحقيق أهدافها
- أن مجال الإنتماء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين، و علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- أن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة (عبد الباقي، 2005، ص316)
- للإنتماء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات و له أثره الواضح على يسر العمل فيها و تحقيقها لأهدافها بشكل فعال في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين من الوجهة الصحيحة أو التقليل من السلوك السلبي لترك العمل و التغيب أو الشعور بالإحباط و التسيب، و من ثم عن أهمية الانتماء التنظيمي نتلخص في نقاط التالية:

- إحترام العمال للأنظمة و قوانين العمل
- العمل على زيادة القدرة الإبداعية (الإنتاجية للعمال)
- جعل العلاقة بين العمال و الإدارة تتم بالتكامل و التناش بدل التنافر و الصراع
- يعتبر الانتماء التنظيمي من العناصر الجوهرية و الهامة في الربط بين المؤسسة و العمال بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسة أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العمال للعمل و تحقيق أعلى مستوى للإنجاز (موسى، 1999، ص5-8)
- يعتبر إنتماء الأفراد لمؤسساتهم عاملا مهما في التنبؤ بفعالية المؤسسة. (عبد الرحمان هيجان، 1989، ص10)
- يعتبر الإنتماء التنظيمي ضمانا لنجاح المؤسسة و استمرار إنتاجها (موسى، 1999، ص118)

- بالنسبة لبورتر فإن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الإنتماء التنظيمي اتجاه مؤسسته فهو لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المنظمة و استعداد له لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة، و رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (آدم العيتبي، 1993، ص110)

- للإنتماء التنظيمي أثر على حياة العمال خارج بنية عملهم حيث تثبت دراسة "دومر" أن الموظفين ذوي الانتماء التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا و السعادة خارج العمل و بمستوى عال من الارتباط بعائلاتهم. (المرجع السابق، 1993، ص111)

- تستفيد المؤسسة من موارد بشرية كفيلة تتميز بالأداء الجيد و هذا من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية التي تطع لها، و هو ما أثبتته الدولة اليابانية من خلال تحويل هزيمتها القسرية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح مذهل ظهر لبناء مؤسسات تقوم على إنتماء موظفيها و تفانيهم في خدمتها، حيث يشعر العاملون اليابانيون في كافة المستويات التنظيمية بأنهم أسرة كبيرة. (المعيوف صالح، د.ت، ص112-113)

من خلال ما سبق حول أهمية الانتماء التنظيمي، يمكن القول أن أهمية تشمل الفرد و التنظيم من خلال شعور الفرد بالرضا و تحقيق حاجته النفسية و الاجتماعية، و أنه جزء لا يتجزأ من التنظيم الذي بذاته يحقق أهدافه بنجاح و يتحكم في موارده البرية التي تكون فعالة و علاقتها جيدة و متوازنة قليلة الصراعات المشاكل التنظيمية و الادارية.

أسس تحقيق الانتماء:

توجد مجموعة من الأسس لتحقيق الانتماء، و تتمثل هذه الأسس في الأمور التالية:

- أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، و من ثم يجد راحة نسبية عندما يندمج مع جماعة يتفق معها في المعايير، و القيم، و يشعر بالرضا عندما يقوم بعمل من الأعمال، و تقبله الجماعة بالقبول و الاستحسان.

- أن يكون لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة، و يتضمن ذلك أنواعا معينة من السلوك من جانب الفرد، و كذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي دون أن يتبع المعايير المشتركة التي تتحدد على أساسها الأدوار الاجتماعية، مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها و قيمها، و يقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى إنتماء الفرد للجماعة، و تكيفه معها، و الانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها، و تكاملها. و من نتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه، نتيجة للقيام بدوره في المجتمع.

- أن يكون الانتماء في جزء كبير منه من الاعتقاد بشأن الفرد له مكانته في عالم الواقع، و الجماعة المتسقة هي التي تكون لدى أفرادها إحساسا قويا بالانتماء إليها (أسعد، 1992، ص246-247)

من خلال ما سبق حول أسس تحقيق الانتماء، يمكن القول أنها أسس يجب أن تشمل الفرد من خلال استعداده لتقبل ذلك و وجود الجماعة التي تعمل على تحقيق رغباته، و كما أن للإرادة الدور الكبير في تفعيل هذا الشعور من خلال فهم هذه الحاجة لدى الفرد و الجماعة و توفير الشروط و الاحتياجات الكاملة و تعزيز العلاقات الاجتماعية التي تكون بجانب التنظيم الرسمي.

أبعاد الانتماء:

مفهوم الانتماء يعد مفهوما مركبا، و يتضمن العديد من الأبعاد و هي تتمثل فيما يلي:

الهوية:

يسعى الانتماء إلى توطيد الهوية، و هي في المقابل دليل على وجوده و من ثم تبرر سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية، و بالتالي الانتماء.

الجماعة:

تؤكد الروابط الانتمائية على الميل نحو الجماعة، و يعبر عنها بتوحد افراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها، و تؤكد الجماعة على كل من التعاون cooperation، و التكافل solidarity، و الرغبة الوجدانية sentimental في المشاعر الدافئة للتوحد oneness، و تعزز الجماعة كل من الميل و المحبة، التفاعل، الاجتماعية، و جميعها تسهم في تقوية الانتماء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل.

الولاء:

يعد الولاء جوهر الالتزام، و يدعم الهوية الذاتية، و يقوي الجماعة، و يركز على المسيرة و يدعو إلى تأييد الفرد لجماعته، و يشير إلى مدى الانتماء إليها. كما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية، إلا أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء، بهدف الجماعة الكلية (خضر لطيفة، 2000، ص28)

الالتزام:

يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير، و النظم الاجتماعية، و من هذا المنطلق تؤكد الجماعة على الانسجام، و الإجماع، و لذا فإنها تولد ضغوطا فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الاقبال، و الإذعان كآلية رئيسية لتحقيق الإجماع و تجنب النزاع

التواد:

يعني التواد الحاجة إلى الانضمام أو العشرة Affiliation، و هو من أهم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين العلاقات، الروابط و الصداقات. (المرجع السابق، 2000، ص29)

و يشير التواد إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة، و الميل إلى المحبة و العطاء و الإيثار، و التراحم بهدف التوحد مع الجماعة، و ينمي لدى الفرد تقديره لذاته، و إدراكه لمكانته، و كذلك مكانة

جماعة بين الجماعات الأخرى، و يدفعه إلى العمل على الحفاظ على الجماعة و حمايتها لاستمرار بقائها، و تطورها، كما يشعر بفخر الانتماء إليها (شاكر عبد الحميد و آرون، 1989، ص404)

الديمقراطية:

هي أحد أساليب التفكير و القيادة، و تشير إلى الممارسة، و الأحوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بثلاثة عناصر و هي:

- تقدير قدرات الفرد و إمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية، و تكافؤ الفرص، و الحرية الشخصية في التعبير عن الرأي في إطار النظام العام، و تنمية القدرات كل فرد بالرعاية الصحية و التعليمية و الاجتماعية و الاقتصادية.
- أن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم و التعاون مع الغير، و أن تتاح له الفرصة للنقد، و تقبل نقد الآخرين بصدق و رحب، و أن يكون الانتخاب وسيلة اختيار القيادات،
- مع الالتزام باحترام النظم و القوانين، و التعاون مع الغير في وضع الأهداف و المخططات التنفيذية و تقسيم العمل و توزيعه و متابعتها و هي بذلك تمنع الدكتاتورية، و ترحب بالمعارضة، مما يحقق سلامة و رفاهية المجتمع
- اتباع الأسلوب العلمي في التفكير. (خضر لطيفة، 2000، ص23-30)

من خلال ما سبق حول أبعاد الانتماء، يمكن القول أن الأبعاد تتعلق بالجزء النفسي و الاجتماعي من شخصية العامل، بحيث ان المنظمة تمثل بالنسبة له الجزء الكبير في حياته و وقته، فالانتماء يحقق له هويته من خلال إبراز إمكانياته و شخصيته في إطار الجماعة التي ينتمي إليها مادام ككائن اجتماعي يحقق رغبته الاجتماعية من خلال الانجاز و كذا للجماعة دور في ضمه إليها و تكوين علاقة محبة و تواد و جو من التفاهم و التعاون، ليصبح ذا ولاء و التزام و هذا يكون لصالحه و لصالح التنظيم

مداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الانتماء التنظيمي التي يحظى بها تراث العلوم الاجتماعية إلى المداخل التالية:

مداخل السلوكية:

تتألف من إسهامات كل من علماء السلوك، و علماء النفس الاجتماعي. و يرى هؤلاء العلماء أن العلم الاجتماعية، و النفسية أكثر تأثيراً، و فعالية من العوامل البنائية في انتماية الفرد نحو تنظيم العمل الذي يعمل بداخله.

و تقوم الفكرة الأساسية للمداخل السلوكية على أن الانتماء التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول اجتماعيا حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراد العمال بداخله

مداخل التبادلية المحدثة في دراسة الانتماء التنظيمي:

تنطلق الافتراضات النظرية لمداخل التبادلية المحدثّة في دراسة الانتماء التنظيمي، من إسهامات نظرية التبادل عند كل م "هومانز"، "هربرت سيمرن"، و "بيتر بلاو". و من أبرز علماء التبادلية المحدثّة "مورتيمر"، و "بيكر"، و غيرهم

و تقوم الفكرة المحورية لمداخل التبادلية المحدثّة في دراستها للانتماء التنظيمي على افتراض علاقة تبادلية بين هذا الانتماء، و المنفعة التبادلية بين كل من الفرد و التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله، و أن كل عمل يكلف به الفرد يقابله نظير مادي من قبل التنظيم (علام، 1993، ص265)

مدخل الانتماء – التنظيمات المتعاضمة

تقوم مداخل الانتماء التنظيمات المتعاضمة على فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من إنسانية الأفراد لأهداف التنظيم الرسمي، و قيمه يتأتى من خلال تعاضم هيمنة التنظيم على أعضائه ليس فقط في محيط العمل، بل على حياتهم الاجتماعية (المرجع السابق، 1993، ص257)

المداخل البنائية المحدثّة:

تنطلق مداخل البنائية المحدثّة في دراستها للانتماء التنظيمي من الاسهامات الرائدة لعلماء كل من البنائية الوظيفية و الراديكالية حول عدد من القضايا مثل: سوق العمل، التنظيمية، و إنجاز المكانة، و الطبقة، و بناءات التوقف و العمل.

و من ابرز علماء المداخل البنائية المحدثّة نجد "مورجان"، "فرناندز"، "هدسون"، و غيرهم

يستهل علماء المداخل البنائية المحدثّة مناقشتهم حول المحددات البنائية للانتماء التنظيمي بمبدأ النظرية الاستاتيكية التي تنهض عليها مناقشات مداخل الفرد-التنظيم.

و العلة وراء هذا الرفض عندهم أن العلاقة بين الفرد و التنظيم، أو بين الفعل و الفاعل لا تتصف بالاستاتيكية و الانعزالية، بل تتصف العلاقة بالديناميكية العالية و تتمثل الخطوة التالية في بناء تلك المداخل في الاستفادة من المداخل السلوكية التي تركز على مناقشة العلاقات بين الأفراد، و الرضا عن العمل لجماعات العمل، و أخلاقياتها.

(المرجع السابق، 1993، ص255-259) من خلال ما سبق حول مداخل دراسة الانتماء التنظيمي، يرى الباحث أن لكل مدخل نظريته الخاصة، بحيث هناك من يرى أنه حاجة نفسية و اجتماعية، و هناك من يرى أنه موجه علاقة تبادل بين منفعة يحققها الأفراد و التنظيم

نظرية الدعم السلوكية:

كما اشارت نظرية الدعم السلوكية إلى أهمية العملية السلوكية في تغيير أو دعم الاتجاهات و أكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق، مما يسهم في تغيير السلوك

نظرية الشخصية الإنسانية:

كذلك تناول العديد من العلماء الانتماء من خلال نظرياتهم حول الشخصية الانسانية، و خاصة كل من "الفريد أدلر"، "كارين موزمي"، "هاري ستاك سوليفان"، حيث أكدوا على أن الإنسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب، و التقبل، حيث لا يستطيع ان يحى بمعزل عن الآخرين، فهو نتاج التفاعلات الاجتماعية و عليه أن ينشغل بأنشطة إيجابية ليحيا حياة اجتماعية سورية (المرجع السابق، 2000، ص39-40)

نظرية ماسلو للحاجات:

كما تناول "ماسلو" الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته، و اعتبره من أهم الدوافع الانسانية، و قرنه بالحب و توسط به هرمه الخاص بالحاجات الانسانية (المرجع السابق، 2000، ص40)

و يرى ماسلو أن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولية تعبر عن مدى أهمية الحاجة، فجاءت الحاجات الفسيولوجية في بداية هرمه، تليها حاجة الأمن، ثم توسطها هرمه الحاجة إلى الانتماء، و قرنه بالحب بمعناه الواسع، مشيرا إلى أهميته كحاجة أساسية، يحقق المرء ذاته من خلالها، و أكد ماسلو أن الإنسان قد يصبح معاديا للمجتمع إذ أنكر عليه المجتمع إشباع حاجاته الأساسية (المرجع السابق، 2000، ص41)

إضافة إلى ذلك فإن الانتماء يعمل على زيادة إنتاجية العامل و أدائه من ناحية أخرى فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين الانتماء التنظيمي و التغيب عن العمل و تركه، و أنه وجد أن الأفراد الذين تركوا المؤسسة كانوا أفرادا ذوي انتماء منخفض

إن ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي للعاملين للمؤسسة يجعلها تجني تبعا لذلك فوائد كثيرة تتمثل في:

- التقليل من المصاريف الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف و الاختبار و التدريب للأعضاء الجدد
- المحافظة على الوتيرة الانتاجية إذ انه عند تدريب عامل جديد تنخفض الانتاجية على الأقل أثناء عملية التدريب
- إن المؤسسة التي يتصف أفرادها بالانتماء المرتفع قد تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها و هو بدوره يجعل المؤسسة تعمل جاهدة على اختيار مجتهدين جدد أكثر فعالية و مهارة (العتيبي و السواط، 1999، ص21)

من خلال ما سبق حول آثار الانتماء التنظيمي، يمكن القول انها تشمل الفرد و التنظيم على حد سواء، و هذا من خلال الرضا الوظيفي للأفراد العمال، و أنه جزء من التنظيم كحاجة اجتماعية لهم و كما أن رضا الأفراد ينتقل خارج التنظيم و نلمس ذلك من تعلقهم به و الحديث عنه و الدفاع عنه من خلال الحديث عن مزايا و إيجابياته، و بالتالي فالمنظمة هي الرابح الأكبر من انتماء أفرادها بما تحققه من فوائد تنظيمية و سلوكية و إنتاجية لها، إلا أن الانتماء المفرط له آثاره السلبية على الفرد كالاقتراق النفسي عند بذله جهودا قد لا يكون وراءه مقابل مادي أو معنوي من خلال هذا الانتماء و هناك من يرى أن انتماء الأفراد يكون في صالح التنظيم الرسمي و هذا من خلال ما يستفيد منه بالتحكم فيهم

داخل و خارج التنظيم، و هناك من يرى من الانتماء مفهوم دينامي مع الأخذ بعين الاعتبار النظرة السلوكية

النظريات التي تناولت الانتماء:

باختلاف تناول العلماء لمفهوم الانتماء، تعددت النظريات المرتبطة بهذا المفهوم، سواء أكان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال تناولهم للمفاهيم المختلفة، فمنهم من اعتبره حاجة، و منهم من اعتبره دافعا، و منهم من اعتبره مبالا، و هناك أيضا من اعتبره شعورا و إحساسا، و منهم من اعتبره اتجاها. (خضر لطيفة، 2000، ص39)

نظرية التنافر المعرفي:

من النظريات التي تناولت الانتماء على أنه بمثابة اتجاه نظرية التنافر المعرفي للعالم "ليون تشنجر" حيث أشارت هذه النظرية إلى أهمية المكونات المعرفية في تدعيم، أو تغيير الاتجاه، و أكدت على أهمية الاتساق المعرفي، و الذي لم يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي.

نظرية التحليل النفسي:

كذلك تناولت نظرية التحليل النفسي ل "سيجموند فرويد" الانتماء بصورة غير مباشرة، و بوصفه اتجاها، و مشيرة إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغيير الاتجاهات، و تدعيمها

بالنسبة للآثار السلبية نجد ان الانتماء يجعل الفرد يوجه و يستثمر جميع طاقاته للعمل و لا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل و هو ما يجعل الفرد يعيش بمعزل عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل و ضغوطه تسيطر على تفكيره خارج إطار العمل فيصبح دائم التفكير في مؤسسته، و من جانب آخر نجد أن الموظف أو العامل ذو الانتماء المرتفع يكون مجدا في عمله يمكنه من الراحة في الترقية و التقدم في السلم الوظيفي و إن تبني العامل لأهداف المؤسسة قد يرى من خلاله الفرد أنه من مصلحته النهوض للمؤسسة بثقته أنها ستكافئه. (المرجع السابق، 1997، ص20)

آثار الانتماء التنظيمي على المؤسسة:

تتمثل هذه الآثار السلبية بالنسبة للمؤسسة في:

- انخفاض معدل دوران العمل
- استقرار العمالة و الانتظام
- بذل المزيد من الجهد و الأداء مما يؤثر على تكلفة العامل
- زيادة الانتاجية و تحقيق النمو و التقدم للمؤسسة (خطاب، 1998، ص14)

العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الانتماء التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، و توافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، و تنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على الانتماء التنظيمي (المرجع السابق، 1991، ص147)

آثار الانتماء التنظيمي:

إن للانتماء التنظيمي آثارا مختلفة و متعددة و هذا سواء على الفرد (العامل) أو المؤسسة و تتمثل في الآثار الإيجابية و الآثار السلبية

آثار الانتماء التنظيمي على العامل:

فالآثار الإيجابية تتجلى في أن الانتماء التنظيمي يعمل على تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالمؤسسة و كما يجعله يؤدي عمله بكل إتقان و تفاني، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي و هذا ما يجعله يبني أهداف المؤسسة و يعتبرها أهدافه و بالتالي يعمل على تحقيق هذه الأهداف (العنبي و السواط، 1999، ص20)

و قد اعتبر الباحثون أن الرضا الوظيفي من العوامل الهامة التي تطور الانتماء التنظيمي و خاصة في المراحل الأولية للتوظيف، كما أن آثار الانتماء التنظيمي تنعكس على الأفراد العمال خارج إطار العمل حيث يتصف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة و الرضا الوظيفي إضافة إلى ارتفاع قوة علاقتهم العائلية. (فضل صباح، 1997، ص77)

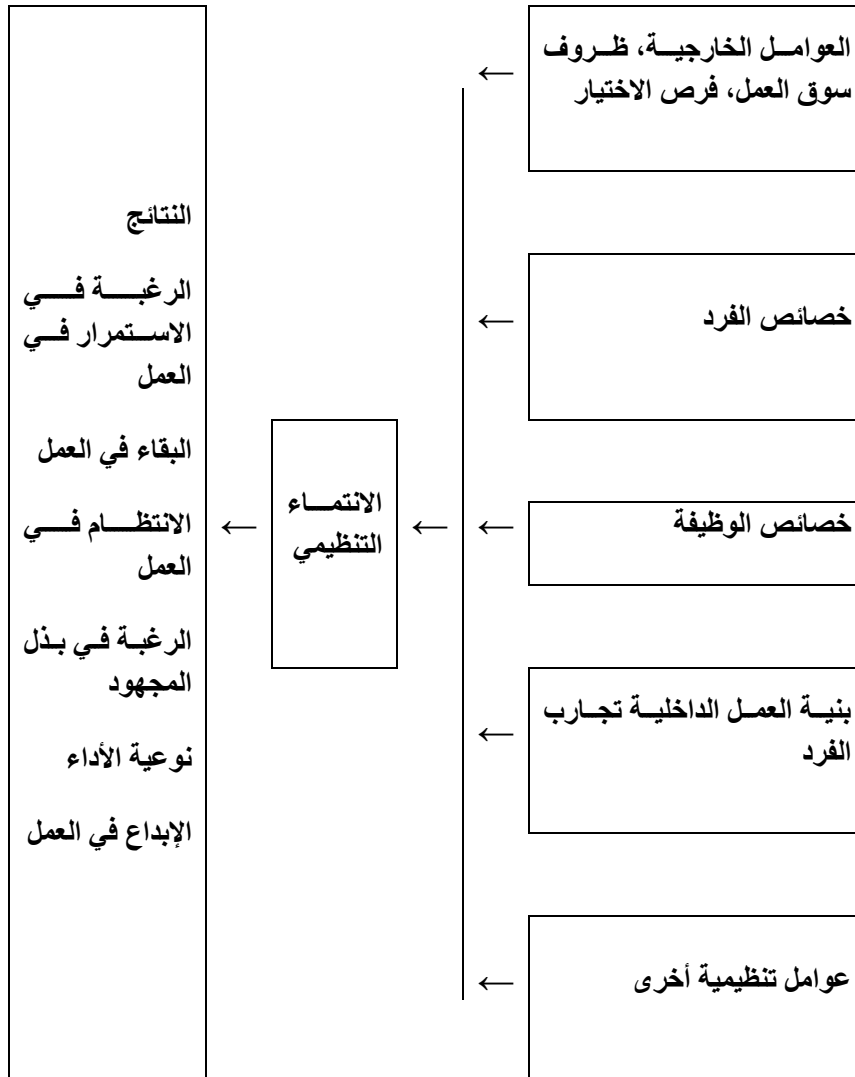
العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي: توجد العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، و بعضها يتعلق بخصائص الفرد، و الوظيفة، و تجاربه، و إدراكه لظروف بيئة العمل، و (خطاب، 1991، ص147)

العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، و فرص الاختيار على اتجاهات الأفراد و بالتالي تؤثر على درجة الانتماء التنظيمي، خاصة في الأيام و الشهور الأولى لبدء العمل، و قد سمي هذا بالمسبقات في عملية الانتماء التنظيمي.

و قد تبين من بحث قامت به الدكتورة عائدة خطاب، عن اتجاهات العمال و المناخ التنظيمي، بالقطاع العام، أن مستوى الانتماء التنظيمي كان مرتفعا، و قد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العمال لارتفاع معدل البطالة، و قصور المعلومات عن سوق العمل، فضلا عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة، و انخفاض فرص العمالة بها، كل هذا أثر على اتجاهات العمال بالنسبة للانتماء التنظيمي بالارتفاع (المرجع السابق، 1991، ص119)

الشكل: يمثل العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي العوامل التنظيمية الأخرى كما في الشكل التالي:



خصائص الفرد:

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن و طول مدة الخدمة، و مستوى التعليم، الجنس، دوافع و قيم الأفراد و علاقتها بالانتماء التنظيمي

مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي

الخبرة: تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماء للمنظمة عن الرجال، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس و الانتماء

دوافع و قيم الأفراد: كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون إنتماؤه التنظيمي أكبر، و الأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهم مرتفعاً

خصائص الوظيفة:

قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة و الاستقلالية، و التحدي، و التغذية المرتجعة ... تؤثر إيجابيا، و التوتر و عدم وضوح الدور، و الصراعات، تؤثر سلباً

العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

الأجور: كلما كانت الأجور عادلة ، متناسبة مع عبء العمل، ازداد الشعور بالانتماء التنظيمي

جماعة العمل: كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة، زاد مستوى الانتماء التنظيمي

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق عرضه حول الانتماء التنظيمي، انه من المفاهيم العامة في موضوع السلوك التنظيمي و إدارة الأعمال، و تبين لنا أهميته و دوره في استقرار اليد العاملة و استمرارها في المنظمة، و بذلها لجهود كبيرة، و يتأثر الانتماء بطبيعة الأفراد و مدى قابليتهم لتقبل ذلك، و كذا دور الإدارة العليا في تعزيز هذا الإنتماء مع قابلية و دعم الثقافة التنظيمية له، كما أن آثاره تشمل الفرد و التنظيم ككل.

الفصل الرابع:

الفصل التطبيقي و نتائج الدراسة

تمهيد

العينة

المنهج

نتائج أسئلة الدراسة

نتائج الفرضيات

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة الحالية وتوضيح علاقة المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أدوات الدراسة وتحليل البيانات الاحصائية التي تم التوصل إليها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : هل يؤثر نظام الحوافز على الانتماء التنظيمي، وهل توجد علاقة بين نظام الحوافز والانتماء التنظيمي؟

لتنظيمية لدى موظفي ص- ض - إ - وكالة الجلفة تعزى إلى الاختلاف في الانتساب إلى الفئات المهنية.

الجدول رقم (68) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير الفئة المهني

ANOVA ONEWAY						
Sig.	F	مربـع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
17.0	4243.	.565	3	1.695	بين المجموعات	الانتماء إلى المؤسسة
		.167	256	42.732	داخل المجموعات	
			259	44.426	المجموع	
.000	5.836	.947	3	2.842	بين المجموعات	الانتماء إلى عموم جماعة العمل
		.149	256	38.130	داخل المجموعات	
			259	40.973	المجموع	
.000	960.317	22.848	3	68.544	بين المجموعات	الانتماء إلى الفئة

المهنية	داخل	24.434	256	0.095	
	المجموعات				
	المجموع	92.978	259		

الجدول رقم (1) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير نظام الحوافز

الفرضية الأولى على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي بريد بوسعادة راجع إلى الاختلاف في الانتساب إلى نظام الحوافز. ولاختبار صحتها تم حساب معاملات التباين لدلالة الفروق (F) فأُسفرت على النتائج الموضحة في الجدول رقم (1) الوارد أعلاه كما يلي:

-حقق "الانتماء إلى المؤسسة" ما مقداره (3.424) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.17) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات "الانتماء إلى المؤسسة."

- حقق "الانتماء إلى عموم جماعة العمل" ما مقداره (5.836) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.000) أي دال بقوة . وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات "الانتماء إلى عموم جماعة العمل."

-حقق "الانتماء إلى الفئة المهنية" ما مقداره (317.960) كقيمة ل (F) معامل التباين، بمستوى دلالة عال جدا قدره (0.000) هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات "الانتماء إلى الفئة المهنية."

ويمكننا أن نفصل أكثر في هذا التباين بين متوسطات الانتماءات التنظيمية حسب الفئات المهنية ونظام الحوافز من خلال مراجعة قيم المتوسطات حسب كل فئة كما يبينها الجدول التفصيلي رقم (2) الذي سنعرضه لاحقا:

يتضح من الجدول رقم (2) أن "الانتماء إلى الفئة المهنية" سجل أعلى قيمة لمتوسطه في "فئة التقنيين" بمتوسط قدره (1.62) ثم تأتي "فئة الأطر الإدارية" بمتوسط قدره (1.54) تحل أخيرا فئة أعوان الإدارة" بمتوسط قدره (1.30).

يظهر من الجدول رقم (2) أن "الانتماء إلى عموم جماعة العمل" سجل أعلى قيمة لمتوسطه في "تترتب" فئة التقنيين " بقيمة قدرها (1.62) ثم تأتي "فئة أعوان الإدارة" بمتوسط قدره (1.54) و تحل أخيرا فئة الأطر الإدارية " بمتوسط قدره (1.30).

أبعاد الانتماء التنظيمي	الفئات المهنية	التكرارات	المتوسطات	الانحرافات المعيارية	المستويات	الترتيب
الانتماء إلى المؤسسة	إطار إداري	10	1.33	.36233	متوسط	2
	عون إداري	30	1.15	.41725	متوسط	3
	تقني	10	1.46	.60883	متوسط	1
	المجموع	40	1.19	.41416	متوسط	الثاني
الانتماء إلى عموم جماعة العمل	إطار إداري	10	1.22	.46148	متوسط	3
	عون إداري	30	1.25	.36745	متوسط	2
	تقني	10	1.44	.64399	متوسط	1
	المجموع	40	1.29	.39774	متوسط	الأول
الانتماء إلى الفئة المهنية	إطار إداري	10	1.22	.25572	متوسط	2
	عون إداري	30	0.30	.31837	منخفض	3
	تقني	10	1.52	.44228	متوسط	1
	المجموع	40	0.57	.59916	منخفض	الثالث

نجد من خلال ما سبق أن الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة قد تحققت بالفعل ، و أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في متوسطات الانتماءات التنظيمية تعزى للاختلاف بين فئات العاملين الموزعين حسب الفئات المهنية التي ينتسب إليها موظفو "بريد الجزائر - وكالة بوسعادة-".

نؤكد على تفوق الفئات المهنية التي يدعوا "سانسوليو" بالفئة "المفاوضة" المتمثلة في التقنيين و الأطر الإدارية . كما نشير إلى ترتب فئة أعوان الإدارة في الذيل من القائمة عموما وهي تمثل فئة "المنصهرين" عند "سانسوليو" ، على تقدم طفيف حققته في مستويات الانتماء إلى عموم جماعة العمل حيث تقدمت برتبة واحدة (الرتبة الثالثة). وقد توصل "سانسوليو" إلى أن عنوان انتماء الأفراد إلى "فئة المفاوضين" هو ميلهم القوي إلى الانتماء إلى فئتهم المهنية والمفاوضة من خلالها لأنهم يشعرون بالقوة الذاتية كمتخصصين و بقوة تجمعهم ضمن فئتهم المهنية الخاصة بهم ويفخرون بذلك أيضا ، مما يغنيهم عن التضامن مع عموم العاملين في المنظمة من أجل تحصيل القوة ، كما أن فخرهم بالانتماء إلى فئتهم المهنية يفوق فخرهم بالانتماء إلى أي جماعة أخرى بما في ذلك الانتماء إلى المنظمة و نعني بهيكلها

في بحثنا مؤسسة "بريد الجزائر - وكالة بوسعادة- " على عكس "أعوان الإدارة" الذين يعتقدون بأن قوتهم هي في التجمع العام مع عموم العاملين و أنهم ضعفاء بذواتهم و بانتماءهم الفئوي الضيق الذي كلما اتسعت دائرته ازداد قوة مما يجعلهم يعون ضرورة التكتلات الكبيرة لا سيما النقابية منها من أجل تحصيل القوة ، فهم يعون بأنهم أقل قوة و أقل فخرا بانتماءاتهم الفئوية الضيقة.

بمقاربة هذه النتائج مع النمذجة رباعية الأوجه المعتمدة "سانسوليو" للفئات المهنية ، فانه يمكننا القول بان الفئات المهنية في "بريد الجزائر - وكالة بوسعادة- " تقترب إلى حد ما من هذا النموذج . أي أن الواقع الثقافي للفئات المهنية "بريد الجزائر - وكالة بوسعادة- " يوافق إلى حد ما النماذج الثقافية لكل من نموذجي "المفاوضين" و "المنصهرين" على وجه التحديد ، و يمثلهم ، فئة الأطر الإدارية ، فئة التقنيين و فئة أعوان الإدارة (على الترتيب . حيث يمكننا أن نستنتج أيضا توافقا بين الواقع التنظيمي في "بريد الجزائر - وكالة بوسعادة- " و مخرجات مؤسسات التنشئة الاجتماعية في المجتمع العام (الأسرة ، المدرسة) ، التي تؤكد نفس الصورة المشكّلة من المكانة والقوة الاجتماعية المتوقع أن يحصل عليها الأفراد حسب مستوياتهم التعليمية وأهمية كفاءاتهم بعد تخرجهم و التحاقهم بمنظمات العمل أي بمناصب العمل . كما ينم صدق هذه الفرضية وفق هذه النتائج الإحصائية عن و معتبر لدى أغلبية موظفي "بريد الجزائر - وكالة بوسعادة- " بتموضعات القوى الاجتماعية داخل المنظمة. يمكننا أن نرد هذا التوافق مع نماذج "سانسوليو" المثالية إلى كون مؤسسة "بريد الجزائر - وكالة بوسعادة- " تحضى باهتمام الدولة و رعايتها الخاصة قانونيا (التوظيف والتكوين و الهيكلية الإدارية و النشاط النقابي و ماليا) منظومة الامتيازات: الأجور و الحوافز و آفاق المسارات المهنية المفتوحة). فهي تشهد تطورا مستمرا و استثنائيا في هذه المجالات ، وهذا مراعاة لطابعها الاجتماعي و الإنساني الذي يميزها عن بقية المؤسسات...

نجد من خلال ما سبق أن الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة قد تحققت لشكلين من أشكال الانتماء التنظيمي فقط وهما الانتماء المؤسسي و الانتماء إلى عموم جماعة العمل .

يمكننا تفسير الأثر الإيجابي للمساواة في فرص المكاسب المادية و الترقيات على الانتماء إلى عموم جماعة العمل و إلى المؤسسة بكون أغلبية المتأثرين بهذا العامل إيجابا هم من

فئة أعوان الإدارة (المنصهرون)والذين يعون أن مستوياتهم التعليمية وكفاءاتهم المتواضعة لا تؤهلهم لنيل هذه الفرص التي يستفيد منها في العادة نظرائهم من الأطر و التقنيين (استحقاقا . فتكون المساواة)عوضا عن الاستحقاق(في العطاء من لدن الإدارة العليا "بريد الجزائر – وكالة بوسعادة- " هي سبيلهم الوحيد لنيل هذه الفرص مما يزيد رضاهم وتعلقهم بالإدارة العليا و يزيد من انتماءهم إلى المؤسسة . وفي العادة تكون هذه الاستعاضة تحت ضغط التكتلات النقابية القوية ... مما يؤكد الوعي لديهم بأهمية الانتماء إلى عموم جماعة العمل كإستراتيجية ناجعة لحيازة هذه الفرص من خلال فرض المساواة .. أما التأثير السلبي للانتماء إلى الفئة المهنية بالمساواة في الفرص فانه راجع إلى كون أغلب المتأثرين سلبا هم من (الأطر و التقنيين)المفاوضون(وهم معتدون بأنفسهم و واعون بأنهم أصحاب استحقاقات تُمكنهم من الاستحواذ على جل المناصب والترقيات و الحوافز المهمة ، وهذا لا تكفله المساواة طبعا و لكن تضمنه العدالة بكونها إنصافا ! ... فلما لا يجدون الاعتراف الاجتماعي بقوتهم و بالخصوصية المفضية للاستحقاق لكونهم من فئة المهنيين المتخصصين ، فإن الضبابية ستصيب و عيهم بقوة فنتهم المهنية و بما تتميز به من استحقاقات و بجدوى انتماءهم لهذه الفئة التي صاروا يتشككون في كونها مصدرا للاستحقاق.

خاتمة المذكرة:

من خلال دراستنا لموضوع دور نظام الحوافز في زيادة الانتماء التنظيمي، إشكالية البحث التي تدور حول كيف يساهم نظام الحوافز في زيادة الانتماء التنظيمي، و الفرضيات المرافقة و بالتالي محاولة الإلمام بأهم العناصر الواجب توافرها في نظام الحوافز ليكون ذو كفاءة و فعالية، حيث استخلصنا بأن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل و واضح، بين الانتماء التنظيمي و الحصول على الحافز، كما نتوقف من جهة ثانية، و كما ذكر سالفاً أن الانتماء التنظيمي يدل على ما يتمتع به العاملون من مهارات و قدرات و إمكانيات، و محافظة المؤسسة على حقوق العاملين بها من خلال تطبيقها لنظام حوافز عادل.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين نظام الحوافز والانتماء التنظيمي لدى عمال البريد وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات وقد تم استخدام المنهج الوصفي وأدوات الدراسة تتمثل في استمارة خاصة بنظام الحوافز ومحور خاص بالانتماء التنظيمي، حيث تم توزيعها على عينة تتمثل في 40 فرد تم اختيارهم باستعمال العينة العشوائية. وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS 25 وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج من خلال أسئلة الدراسة وفرضياتها المتمثلة في أن لنظام الحوافز علاقة ذات دلالة احصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال بريد بوسعادة.

Abstract

This study aimed to find out the relationship between the incentive system and organizational affiliation among postal workers for this question, we formulated a set of hypotheses. The descriptive approach was used and the study tools consisted of a special form for the incentive system and an organizational affiliation axis, which were distributed to a sample of 40 individuals who were selected using a random sample. The data was processed using the SPSS 25 program, and a set of results were reached through the study questions and its hypotheses, which are that the incentive system has a statistically significant relationship with the organizational affiliation of Bousaada postal workers.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- سهيلة، عباس (2007) إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر
- ماهر، أحمد (2010)، نظام الأجور و التعويضات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و الطباعة
- زيد، عبوي (2009) إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع
- عواد، فتحي، (2012) إدارة الأعمال و وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان: دار صفاء للطباعة و النشر
- العاني، هيثم (2008) الإدارة بالحوافز، عمان: دار اليازوري العلمية،
- بربر، كامل (2009) إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي
- مسلم، علي (2012) نظام الأجور و التعويضات، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر و الطباعة
- عقيلي، عمر (2009) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار النشر زهران
- راتشمان، دافد و آخرون (2003) الإدارة المعاصرة (*ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي و د. اسماعيل بسيوني) الرياض: دار المريخ للنشر
- العميان، محمود (2008) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، عمان، دار وائل لنشر
- حسن، راوية (2012) المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر
- خضر لطيفة ابراهيم، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، 2000
- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة و النشر، ط 1، عمان، الأردن، 1999

- زاهد، الديري (2010) إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة 1، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر
- بربر، كامل (2009) إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الرياض: مكتبة نايف للنشر
- شاويش، مصطفى (2006) إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق للنشر
- عبد الرحمان، عنتر (2010) إدارة الموارد البشرية المفاهيم الأساسية و الأبعاد الاستراتيجية، عمان، دار النشر البازوري العلمية

المجلات و المنشورات:

- المعيوف صالح بن معاذ، أثر المتغيرات الديموغرافية و التنظيمية على الولاء التنظيمي للموظفين في القطاع السعودي، مجلة دراسة الخليج و الجزيرة العربية، العدد 108، الرياض
- آدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية و العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 4، 2003
- علام اعتماد محمد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، مجلة حولية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 16، جامعة قطر، 1993
- العتيبي سلوم محمد و السواط طلق عوض الله، البعد الوظيفي للثقافة التنظيمية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 12، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، 1999
- سلامة عبد عادل عبد الفتاح، الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين الشمس، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 23، ج1، القاهرة، 1999
- علام اعتماد محمد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، مجلة حولية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 16، جامعة قطر، 1993

الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- محجوب إلهامي عبد العزيز إمام، الانتماء للأسرة و علاقته بأساليب التنشئة الاجتماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1987
- ابراهيم عبلة محمود، هيراركية الانتماء لدى عينة من المثقفين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1993

- الغندوز العارف بالله محمد حسن، سيكولوجية الانتماء، دراسة لجماعة صوفية مصرية راهنة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1983
- الشرقاوي فتحي، دراسة في سيكولوجية التعصب، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1984
- حسانين عبد العزيز عبد المنعم عبده، تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر، مذكرة الماجستير غير منشورة، معهد الدراسات الوطنية عين الشمس، القاهرة، 1989

المراجع باللغة الأجنبية:

- Mondy, Rond Noe, (2005) **Human Resource Management**

المواقع الإلكترونية:

- <http://Kenannaonline.com/ahmedKordy/posts>

